



TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Título

**Estudio de la disminución de la rentabilidad de la empresa
“Cerealitas” en el año 2020 y propuestas de optimización**

Autor: Matías Magni

Director: Eduardo S. Bernasconi

San Luis, 2022

INDICE

Introducción	8
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación	11
Metodología.....	12
Capítulo I: La rentabilidad	13
Definición conceptual.....	13
Clases de rentabilidad	14
Cálculo de la rentabilidad económica en una empresa	16
Capítulo II: La importancia de la Planificación Estratégica	20
La estrategia	20
Modelos de planes estratégicos.....	23
Etapas de la planificación estratégica	24
Estrategias funcionales.....	27
Capítulo III: Instrumentos para el diagnóstico organizacional	29
Matrices EFI	32
Matriz EFE.....	34
Análisis de los Estado Contables	34
Clases de Estados Contables	37
Métodos de análisis contables	40
Capítulo II: Análisis del Macro entorno	45
Análisis PESTEL	45
Análisis del Micro entorno	48
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	48
Análisis FODA de la Empresa.....	51
Análisis Matriz EFE	53
Análisis Matriz EFI	55
Análisis de la Rentabilidad de Cerealitas.....	57
Capítulo III: Análisis de la Oferta	61
Empresas Productoras de Barras de Cereales.....	61
Capítulo IV: Conclusión Diagnostica	64
Capítulo V: Propuesta de Solución para Cerealitas	67
Presupuesto	72

Evaluación de la implementación	76
Conclusiones	79
Referencias Bibliográficas.....	81
Anexos	85
Elementos de presupuesto	85

Índice de Figuras

Figura 1. Etapas de la planificación estratégica	25
Figura 2. Balance General	37
Figura 3. Estructura vertical de Estados de Resultados	38
Figura 4. Flujograma modelo de las 5 fuerzas de Porter (1980)	48

Resumen

Al inicio del presente trabajo se expuso la problemática vinculada a la disminución de la rentabilidad económica de la empresa Cerealitas en relación al año 2020, y a partir del cual se propuso como objetivo desarrollar un plan de mejora a partir de los resultados del diagnóstico situacional a fin de revertir esta situación.

También se pudo ver que en la provincia de San Luis, Argentina, la empresa Cerealitas S.A. se inicia en este rumbo de la producción y comercialización de barras de cereales en un mercado muy competitivo con grandes marcas. En el año 2018, frente a los problemas económicos por los que pasaba Argentina, la empresa Cerealitas aseguró que en el primer semestre del año, lograr no caer en unidades de producción y venta, en un contexto donde el mercado retrocedía. La situación cambió para 2019, donde cayeron las ventas de almacenes y kioscos, mientras que supermercados y mayoristas vivieron una recuperación, pues el consumidor volvió a los grandes abastecimientos, en busca de descuentos.

Se trató de un estudio descriptivo transversal, cuantitativo, en el cual se buscó efectuar una propuesta de mejora a partir de los resultados del diagnóstico situacional para incrementar la rentabilidad económica de la empresa Cerealitas, identificando las debilidades y fortalezas de la organización, diseñando la planificación del cambio y estableciendo los indicadores de medición de este.

La importancia de esta investigación radicó en reconocer que el estudio de la rentabilidad se utiliza principalmente para evaluar la solidez y la eficiencia de una empresa. Es una medida de rentabilidad general y también el modo en los recursos materiales y humanos son administrados por los accionistas. Asimismo, este tipo de estudio permite conocer si una inversión está siendo realmente aprovechada, es decir, si genera beneficios económicos o pérdida de capital. También contribuye a comparar estrategias diferentes en virtud de escoger aquellas que resulten más convenientes para la empresa, así como conocer la proyección futura.

Las conclusiones finales indicaron que, se pudo detectar que la disminución de la rentabilidad había respondido a una combinación de factores externos, micro del entorno y organizacional. Ello había impedido el desenvolvimiento normal de las metas trazadas para Cerealitas, impidiendo alcanzar niveles de rentabilidad esperados.

Ante esto, fue necesario considerar la aplicación de una estrategia funcional que logre intervenir en los diversos aspectos tales como: a) finanzas: por medio del incremento de las ventas; b) calidad en atención al cliente: a través de una mejora en la comunicación con estos; c) procesos operacionales: por medio del ahorro en costos de inventarios; d) recursos humanos: incrementando los niveles de eficiencia del personal, habilidades comerciales y atención al cliente.

Palabras claves: rentabilidad, Cerealitas, estrategia funcional.

Abstract

At the beginning of this work, the problem related to the decrease in the economic profitability of the company Cerealitas in relation to the year 2020 was exposed, and from which it was proposed as an objective to develop an improvement plan based on the results of the situational diagnosis in order to reverse this situation.

It was also possible to see that in the province of San Luis, Argentina, the company Cerealitas S.A. begins in this direction of the production and commercialization of cereal bars in a very competitive market with big brands. In 2018, faced with the economic problems that Argentina was going through, the Cerealitas company assured that in the first half of the year, it would not fall into production and sales units, in a context where the market was shrinking. The situation changed for 2019, where sales of stores and kiosks fell, while supermarkets and wholesalers experienced a recovery, as the consumer returned to large supplies, in search of discounts.

It was a descriptive, cross-sectional, quantitative study, in which an improvement proposal was sought based on the results of the situational diagnosis to increase the economic profitability of the company Cerealitas, identifying the weaknesses and strengths of the organization, designing the planning of the change and establishing the measurement indicators of this.

The importance of this research lay in recognizing that the study of profitability is mainly used to assess the strength and efficiency of a company. It is a measure of general profitability and also the way material and human resources are managed by shareholders. Likewise, this type of study allows us to know if an investment is really being used, that is, if it generates economic benefits or loss of capital. It also helps to compare different strategies by virtue of choosing those that are most convenient for the company, as well as knowing the future projection.

The final conclusions indicated that it was possible to detect that the decrease in profitability had responded to a combination of external, micro-environmental and organizational factors. This had prevented the normal

development of the goals set for Cerealitas, preventing it from reaching expected profitability levels.

Given this, it was necessary to consider the application of a functional strategy that manages to intervene in various aspects such as: a) finances: through increased sales; b) quality in customer service: through improved communication with them; c) operational processes: through savings in inventory costs; d) human resources: increasing the levels of staff efficiency, business skills and customer service.

Keywords: profitability, Cerealitas, functional strategy.